

## แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- พี่ระ เจริญพร -

คอลัมน์ เศรษฐศาสตร์ ตลาดวิชา

หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ

---

ในบทความเรื่อง Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources ของ NBER ได้อธิบายเรื่องแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนการจ้างงาน การฝึกอบรม และการทำงานเป็นทีม รวมทั้ง ช่วยตอบคำถาม ต่างๆ เช่น ทำไมต้องจ่ายค่าตอบแทนพนักงานในบริษัทแตกต่างกัน? บริษัทควรจ่ายค่าแรงคนงานตามผลงานของพวกเขาหรือทักษะของพวกเขาหรือตามชั่วโมงการทำงาน? จะมีวิธีการให้ค่าตอบแทนและการโปรโมชันแบบใดที่ทำให้ที่พนักงานตั้งใจทำงานและทำงานเป็นทีม ? เป็นต้น

นักเศรษฐศาสตร์พยายามสร้างหลักการที่สามารถอธิบายเหตุการณ์ ทั่วไป มากกว่าที่จะ เป็นการยกตัวอย่างเป็นกรณีๆ ไป โดยนักเศรษฐศาสตร์มีข้อสมมติพื้นฐาน เช่น เชื่อว่าทั้งคนงานและบริษัท ต่างมีเหตุมีผล (economic man) ตลาดแรงงานและการตลาดผลผลิตจะปรับตัวเข้าสู่ดุลยภาพ หากกลไกตลาดทำงาน ความล้มเหลวของตลาดจะนำมาซึ่งความไร้ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ นักเศรษฐศาสตร์มักจะใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติและใช้ผลการทดลองทางสถิติเพื่อระบุความสัมพันธ์ของ ปัจจัยต่างๆ ตัวอย่างเช่น บางบริษัทอาจตั้งข้อสังเกตว่า ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนจากจ่ายเป็น เงินเดือนคงที่ มาจ่ายเป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงาน (piece rate pay) ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันก็พบว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงานทำให้มีคนทำงานเก่งๆ ยอยากเข้ามาทำงาน ในบริษัทมากขึ้นและทำให้คนงานที่มีอยู่เดิมในบริษัทตั้งใจทำงานมากขึ้นด้วย เป็นต้น

แนวคิดเศรษฐศาสตร์ ถูกใช้ในการ อธิบายเรื่องการโปรโมชันและขึ้นค่าตอบแทน เช่น ปัจจุบัน บริษัทขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ที่มีโครงสร้างการจัดการเป็นลำดับชั้น ( hierarchy) และมีระบบการจ่าย ค่าตอบแทนเป็นแบบขั้นบันไดแบบไม่ต่อเนื่อง มากกว่าจะการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะแตกต่างจากทฤษฎีทุนมนุษย์ มาตรฐาน (human capital theory) ที่การกำหนด ค่าตอบแทนจะ พิจารณาจากทักษะและผลผลิตที่แรงงานผลิตได้ (ค่าจ้าง = มูลค่าผลผลิตส่วนเพิ่มของแรงงาน ( value of marginal product of labor:  $VMP_L$ ) แต่ในความเป็นจริง คนที่ได้รับการเลื่อนขั้นจะได้รับเงินเพิ่มขึ้น แบบขั้นบันไดและมีความแตกต่างจากเงินเดือนเก่าพอสมควร ซึ่ง คงเป็นไปได้ ที่คนที่ได้รับการเลื่อน ขั้นจะมีทักษะการบริหารที่ดีขึ้นอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนที่เขาจะได้รับการเลื่อนขั้น

ในเรื่องนี้ นักเศรษฐศาสตร์ใช้ ทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament theory) มาอธิบาย สาเหตุ ของการที่ ค่าตอบแทน เพิ่มขึ้นเป็นขั้นบันไดและมีความแตกต่างระหว่างขั้นเงินเดือนพอสมควร โดย แนวคิดนี้อธิบายว่า การเลื่อนขั้นบุคคลที่ไม่ได้ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ (productivity) ของพนักงาน คน นั้นๆ เพียงอย่างเดียว แต่อยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งของพวกเขาในองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น

แรงจูงใจในการได้รับการเลื่อนขั้นของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า ขึ้นอยู่กับเงินเดือนที่จะได้เพิ่มขึ้น ภายหลังเลื่อนขั้น การได้เลื่อนขั้นจึงไม่ใช่แค่เพียงเพราะพนักงานเหล่านี้ทำงานได้ดี แต่เป็นเพราะคนกลุ่มนี้ทำงานได้ดีกว่าคนอื่นในกลุ่ม ดังนั้น ถ้าเราเชื่อว่ามนุษย์มีเหตุผลและตอบสนองแต่สิ่งจูงใจ เรา จะพบว่า *ยิ่งส่วนต่างของผลตอบแทนในการเลื่อนขั้น แต่ละชั้น กว้างขึ้นเท่าไร แรงจูงใจที่จะ ทำให้ พนักงานมีความพยายามก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น*

เรื่องนี้อาจจะเปรียบเทียบกับการแข่งขันกีฬาที่ หากผู้ชนะและผู้แพ้ต่างได้รับเงินรางวัลใกล้เคียง กัน การแข่งขันก็คงไม่มากนัก แม้ว่าคนทั่วไปอยากชนะเพราะความภาคภูมิใจและปัจจัยอื่นๆ แต่การ ชนะจะกลายเป็นสิ่งที่สำคัญมากขึ้นหากรางวัลของผู้ชนะแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับรางวัลของผู้แพ้ (The winner take all) เราสามารถสังเกตได้ว่า ในการแข่งขันต่างๆ เงินรางวัลมีเฉพาะคนที่ได้ลำดับที่ หนึ่งถึงสามเท่านั้น และรางวัลของคนที่ได้ลำดับที่หนึ่งมักจะมากกว่าคนที่ได้ลำดับ ที่สองและที่สามหลาย เท่า ซึ่งก็คล้ายกับในองค์กร ยิ่งความแตกต่างระหว่างอัตราเงินเดือนของประธานและรองประธานมากขึ้น เท่าไหร่ ก็จะยิ่งทำให้รองประธานพยายามมากขึ้นในการ ได้ขึ้นเป็นประธาน ในทำนองเดียวกัน สำหรับ พนักงานระดับล่างขององค์กร เช่น พนักงานใหม่ นักกฎหมาย นักบัญชีหรืออาจารย์ผู้ช่วยใน มหาวิทยาลัยจะทำงานหนักมาก (กว่าเงินเดือนที่ได้รับ) เพื่อให้พวกเขาสามารถได้เป็นพนักงานประจำ ได้รับการเลื่อนขั้นหรือได้เป็นหุ้นส่วน (partner) ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม *ความห่างของขั้นเงินเดือน ก็ถูกจำกัดโดยสภาพการแข่งขันในองค์กร* เพราะ แม้ว่าความห่างของขั้นเงินเดือนจะกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานที่สูงขึ้น แต่มันก็อาจทำให้ สภาพแวดล้อมการทำงานในบริษัทที่ไม่มีความสุข เพราะมีการแข่งขันสูงและอาจทำลายแรงจูงใจในการ ทำงานเป็นทีม และอาจเกิดการกลั่นแกล้งกันระหว่างพนักงานส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ดังนั้น โครงสร้างค่าตอบแทนจะต้องมีความสมดุลระหว่างแรงจูงใจให้สำหรับความพยายามและการลด ผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

นอกจากนี้ *บุคคลภายนอกสามารถเปลี่ยน ความรุนแรงของการแข่งขันภายใน องค์กร* เพราะถ้า พนักงานไม่เพียงต้องแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานของพวกเขา เท่านั้น แต่ยังต้องแข่งกับคนภายนอกด้วย จะทำให้คนในองค์กรตั้งใจทำงานมากขึ้น และนี่อาจเป็นสาเหตุที่บริษัทส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเปิดให้มีการสรรหา (recruitment) บุคคลภายนอกมากกว่าจะพิจารณาตัวเลือกแค่ในกลุ่มของบุคคลภายใน องค์กร ซึ่งแน่นอนว่า การว่าจ้างบุคคลภายนอกจะเกิดก็ต่อเมื่อ คนภายนอก สามารถทำงานได้ดีกว่า บุคคลภายใน

สำหรับประเด็นที่ว่า *CEO ที่มักได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบของโบนัสหรือสิทธิในการซื้อหุ้น* ก็เนื่องจาก CEO นั้นอยู่ที่อันดับบนสุดของลำดับขั้นในองค์กรอยู่แล้ว ดังนั้น ตอบแทนไม่สามารถเป็น แรงจูงใจของพวกเขาได้ แต่เนื่องจากผลของความพยายามของ CEO คือ กำไรของบริษัท ดังนั้น การมี สิทธิในการซื้อหุ้นและราคาหุ้นเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมของความพยายามของ CEO หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือการให้ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงจะเปลี่ยนจากการจ่ายค่าตอบแทนแบบตัวรีนาเมนต์ ไปเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงาน (piece rate pay) แทน

คำตอบแทนของพนักงานนั้นยังถูกกำหนดจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กรด้วย ตัวอย่างเช่น ในกรณีของพนักงานดับเพลิง ซึ่งถ้าเป็นไปได้ก็คงไม่มีใครอยากให้คนเหล่านี้ทำงาน (เพราะถ้าทำงานก็คงมีเรื่องไม่ดี) ดังนั้นคำตอบแทนของพนักงานดับเพลิงจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการทำงาน (productivity) แต่เป็นค่าเสียโอกาส (opportunity cost – สิ่งที่ดีที่สุดที่ต้องเสียไปจากการเลือก) ของพนักงานคนนั้น หากไปทำงานตำแหน่งอื่น เป็นเหตุผลเดียวกับกรณีคำตอบแทนของเทรดเดอร์หุ้นปรับสูงเมื่อตลาดหุ้นบูม

การกระจายตัวของคำตอบแทนนั้นจะขึ้นอยู่กับการกระจายตัวของผลการดำเนินงานหักด้วย ต้นทุนการตรวจสอบผลการดำเนินงาน (measurement cost) เช่น ในหน่วยงานที่ผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานองค์กร มีแนวโน้มที่จะจ่ายคำตอบแทนตามชิ้นงาน หากต้นทุนในการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานไม่สูงมากนัก เช่น พนักงานในสายการผลิตได้รับตามชิ้นงานที่ทำ หรือพนักงานขายที่ได้ค่าคอมมิชชั่นจากยอดขายแทนที่จะจ่ายคำตอบแทนเป็นเงินเดือนคงที่ เพราะบริษัทไม่สามารถทราบได้ว่าเมื่อพนักงานขายออกไปข้างนอกพนักงานมีความตั้งใจหรือไม่ (มีข้อมูลไม่เท่ากัน หรือ asymmetric information) หากให้เป็นเงินเดือนคงที่พนักงานอาจจะไม่ตั้งใจทำงานก็ได้ แต่การจ่ายค่าคอมมิชชั่นตามยอดขายจะช่วยแก้ไขปัญหารายาวิบัติ (moral hazard) ของพนักงานขายได้

รูปแบบของการจ่ายคำตอบแทนมีผลต่อลักษณะของพนักงานที่จะมาทำงานในองค์กร นักเศรษฐศาสตร์เชื่อว่ามนุษย์มีเหตุผลและจะเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับตัวเอง (self-selection) เหมือนกรณีคนเลือกโปรโมชันมือถือที่เหมาะสมกับตัวเอง ดังนั้น คนที่เชื่อมั่นในประสิทธิภาพในการทำงานของตัวเองก็จะเลือกทำงานในองค์กรที่ให้คำตอบแทนตามผลงาน (ชิ้นงาน) แต่ต้องยอมรับความเสี่ยงในกรณีที่ผลงานของตัวเองไม่ดี แต่คนที่ไม่ชอบความเสี่ยงก็จะเลือกทำงานที่องค์กรที่ผลการดำเนินงานไม่มีความผันผวนและรับคำตอบแทนในรูปของเงินเดือนคงที่ (เช่น ราชการ) หรือกรณีที่คนมีความสามารถกล้าที่จะสมัครงานในองค์กรที่มีการให้เงินเดือนสูง แม้จะมีการแข่งขันเพื่อให้ได้ตำแหน่งงานสูงก็ตาม องค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงตั้งเงินเดือนให้สูง (effective wage rate) เพื่อดึงดูดคนเหล่านี้ และพนักงานเหล่านี้ก็จะรักษาผลการทำงานของตัวเองเพื่อคงระดับเงินเดือนนี้ไว้

นอกจากนี้ คำตอบแทนที่เป็นตัวเงินก็ไม่ใช่ว่าจะจืดจางที่คน (ในฐานะที่เป็น economic man ในยุค generation Y) จะใช้ในการตัดสินใจในการเลือกองค์กรที่จะทำงาน ยังมีปัจจัยอื่นๆ เช่น รูปแบบของสวัสดิการ (เช่น การประกันสุขภาพ สิทธิการลาคลอด เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น ฯลฯ) ซึ่งแต่ละวัยและสถานภาพ (โสด / แต่งงานแล้ว) มีความต้องการไม่เหมือนกัน ปัจจุบันหลายองค์กรจึงให้พนักงานเลือกรูปแบบของผลตอบแทนที่เหมาะสมกับตัวเอง และมีการสร้างสถานที่ทำงานให้น่าทำงาน เป็นต้น

องค์กรมีแนวโน้มที่จะมีการกระจายตัวของชิ้นของเงินเดือนที่แคบกว่าการกระจายตัวของผลการดำเนินงานของพนักงาน บ่อยครั้งที่เราพบว่า พนักงานที่ได้ผลตอบแทนเท่ากันอาจจะมีผลการดำเนินงาน (เช่น ยอดขาย) ที่ต่างกันอยู่ ซึ่งผลงานที่เกิดขึ้นอาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดจากความโชคดีหรือโชคร้ายของพนักงานแต่ละคนและอาจจะเกิดขึ้นกับพนักงานคนใดก็ได้ การบีบให้การกระจายตัวของชิ้นของเงินเดือนที่แคบกว่าการกระจายตัวของผลการดำเนินงานของพนักงาน (pay compression) ก็จะเป็นการลด

ความเสี่ยงและความผันผวนของค่าตอบแทนที่ให้กับพนักงานขององค์กรได้ และยังอาจช่วยเรื่องการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอีกด้วย แต่ก็ต้องระวังเรื่องการสูญเสียโอกาสที่จะดึงดูดคนเก่งๆ เข้ามาทำงาน ซึ่งเรื่องนี้ในปัจจุบันหลายองค์กรก็มีโครงการ fast track (executive trainer) สำหรับคนเก่งเหล่านี้

หากผู้อ่านสนใจการนำความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ทางธุรกิจสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ที่ “โครงการปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ”(MBA) คณะเศรษฐศาสตร์ ม.ธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์) ที่ผลิตเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับมากกว่า 15 ปี โดยคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านสามารถดูรายละเอียดได้ที่ [www.econ.tu.ac.th](http://www.econ.tu.ac.th) หรือ โทร. 02-613-2423